

Ruth Harf  
ruthharf@gmail.com  
www.cefcon.com.ar

# SER DIRECTIVO HOY: ¿UN DESAFÍO CONSTANTE?

# ¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

Dirige, conduce, coordina y gestiona

- Coordina cosas diferentes, intereses distintos para poder continuar con el Proyecto Institucional.
- No dirige personas: dirige o coordina actividades.
- Conduce el conjunto de actividades, procesos y tareas que se llevan a cabo y de las que es el responsable.
- Gestiona; hacer que las cosas sucedan, “bien”.
- Director: custodio del Proyecto Institucional, debe tener una visión global/general.

# CAMPOS DE COMPROMISO

- Tender a alcanzar metas comunes.  
Apropiación -"hacer mía"-.
- “Soledad del rol” o generación de redes de apoyo.
- Llevar a cabo prácticas de anticipación
- Ser crítico con las posturas ideológicas institucionales.
- Propiciar conformación de redes de gente comprometidos con ideas y acciones.
- No perder de vista el futuro de la institución.

# CAMPOS DE COMPROMISO

- Generar condiciones para que los proyectos se materialicen.
- Pensar desde la complejidad y la incertidumbre.
- Saber que dirigir es pensar con otros.
- Trabaja desde la “escuela situada”.
- Tener claro el horizonte y las acciones para sortear obstáculos.

# CUALIDADES A CONSIDERAR

- Participación sin parálisis. Si no hay consenso, va a tener que tomar una decisión para seguir adelante
- Evitar evadir. Responsabilidad para afrontar los problemas serios.
- Claridad y enfoque. Poder de concentración. Tentación de hacer demasiado

# LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN

- Supone un saber sobre la situación.
- No se capturan en su totalidad los sentidos de las diversas situaciones que acontecen.
- Es seguir escuchando, proponiendo, creando condiciones, rectificando, buscando.
- No se mide sólo por lo realizado, sino por la capacidad de crear condiciones para que algo se movilice en los sujetos y en las matrices culturales de la institución.

# GESTIONAR EN Y CON LA INCERTIDUMBRE

- Única respuesta a una cuestión: única decisión posible y única acción a realizar.
- Se puede apuntar a “las oportunidades, fortalezas y potencialidades” con que cuenta la institución.
- La aceptación de la incertidumbre conduce a quienes gestionan a considerar la aparición de múltiples alternativas de acción.

# LOS DIRECTIVOS Y LA INCERTIDUMBRE”

- Se puede apuntar a “las oportunidades, fortalezas y potencialidades” con que cuenta la institución.
- Apreciando ese potencial, pueden surgir los cambios, y la incertidumbre puede convertirse en oportunidad



# AL GESTIONAR

- Está convencido de que su misión es construir una buena escuela y sabe que puede hacerlo.
- Tienen una mirada estratégica sobre su escuela y sobre su gestión.
- Se ven a sí mismos como profesionales
- Buscan y brindan asesoramiento pedagógico

# LOS CONFLICTOS

- Fomentan la resolución pacífica de conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.
- Generan un clima de trabajo que motiva y conforta.
- Definen canales de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, y respetan los horizontales.

# LOS EQUIPOS

- Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.
- Evalúan permanentemente el trabajo de su equipo y lo valoran.
- Cumplen con lo que prometen, brindan seguridad y generan confianza.

# NO ESTÁN SOLOS

- Fomentan apertura hacia la comunidad.
- Comparten sus experiencias con otros colegas y escucha las de ellos.
- Definen prioridades y sabe delegar.
- Aceptan la incertidumbre como dato de la realidad.

# LA ÉTICA

- Sostienen lógica de colaboración mediante metas cooperativas y generación de confianza
- Construyen metas consensuadas
- Comparte buenas prácticas
- Interactúan éticamente.
- Ponen su conocimiento al servicio de la institución (profesionalización)

Y CUANDO DE LÍDER Y  
LIDERAZGO HABLAMOS

# LÍDER

- Persona que guía, influye.
- Lleva “la voz cantante” dentro de un grupo.
- Aporta, mueve, estimula a los miembros de un equipo con una o varias metas en común.
- Crea un buen ambiente de trabajo.
- Se caracteriza por su visión de futuro.

# CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

- Facilita el uso de los recursos
- Organiza las acciones y actividades
- Delega funciones
- Controla la realización de las actividades, supervisa las acciones y resuelve o apoya la resolución de problemas o dificultades.



# ¿Y EL LIDERAZGO?

- Es fundamental para el funcionamiento de una institución con personas que tienen objetivos parecidos y a menudo intereses diferentes.
- No puede basarse sólo en la personalidad del líder, sino también desde la perspectiva de los liderados.

# LIDERAZGO

- Capacidad de crear condiciones para que algo se movilice en los sujetos y en las matrices culturales de la institución.
- Capacidad para captar situaciones cambiantes que ofrece el grupo y ser capaz de adaptarse a ellas.

# QUIEN EJERCE EL LIDERAZGO

- No impone sino que permite actuar.
- Marca el rumbo, la visión, sin coerción, amenazas ni sobornos.
- Su autoridad se incrementa porque sus acciones lo “autorizan”.

# EL LIDERAZGO PROPICIA ...

Potenciar  
habilidades y  
conocimientos  
de las  
personas

instalar una  
cultura común  
mediante la  
creación de  
significados  
compartidos

Mantener  
unidas las  
piezas de la  
organización  
en una  
relación  
productiva

Contribuir al  
resultado  
colectivo  
planificando y  
coordinando  
proyectos

# EL LIDERAZGO APUNTA A:

- Distribuir la responsabilidad y compartir la autoridad
- Consensuar objetivos y prioridades de las instituciones
- Prestar apoyo individual
- Reconocer el aporte individual y grupal
- Valorar la autonomía en las decisiones

# LIDERAZGO EN ACCIÓN

Consigue que se haga lo que hay que hacer sin que sea imprescindible su presencia, haciendo que lo mejor de cada uno salga a relucir: pasaje paulatino del control de la situación.

# LIDERAZGO SITUACIONAL, POTENCIADOR Y TRANSFORMADOR

# LIDERAZGO SITUACIONAL

- Ejercido en función de los momentos condicionados por el ambiente institucional
- Capacidad para leer las condiciones cambiantes que ofrece el grupo para operar.
- Versatilidad para adaptarse a las distintas realidades que le toca conducir



# HERSEY Y BLANCHARD

Liderazgo Situacional:  
Consiste en ajustar el tipo de  
liderazgo al nivel de  
preparación de las personas  
que se lidera, para extraer lo  
mejor de ellas.

En una frase:  
Diferentes  
estilos para  
diferentes  
personas.

COMPROMISO Y COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin conocimientos y experiencia en la ejecución de la tarea</li> <li>• Sin compromiso con la tarea y la institución,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NO SABEN Y NO QUIEREN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran compromiso.</li> <li>• Escasos conocimientos o experiencia en la ejecución de la tarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QUIEREN PERO NO SABEN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son capaces, con elevada habilidad.</li> <li>• No están dispuestas a tomar responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SABEN PERO NO QUIEREN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son capaces de tomar responsabilidades.</li> <li>• Elevado compromiso en la ejecución del puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SABEN Y QUIEREN</li> </ul>

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El Liderazgo del Futuro:

De aquellas organizaciones que aprenden, cambian y se adaptan permanentemente.

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- Se orienta hacia la gente, no hacia las tareas y la ejecución
- Promueve y cultiva visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones.
- Reconoce y potencia a los miembros.
- Considera sus creencias y sentimientos.
- Incide en la cultura institucional.
- Construye relaciones.

# LIDERAZGO POTENCIADOR

- Implica a otros miembros, para centrarse en las metas de toda la institución
- Otorgar prioridad al aprendizaje para concretar una educación inclusiva y equitativa
- Incentiva desarrollo profesional de sus miembros
- Busca transformar las relaciones de poder

Comprender que las prácticas de dirección deben responder a su contexto

Considerar posibilidades de intervenciones a la luz de un enfoque interaccionista y situacional

¿El liderazgo será amor?

Registrar influencia en la motivación a los docentes

Centrado en mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje y de enseñanza

Gestionar el clima social escolar

Promover condiciones laborales que incidan positivamente en los docentes

Contextualizar los efectos de la relación directivo/líder y clima organizacional

**LIDERAZGO EDUCATIVO**



El liderazgo “en acción” en las instituciones educativas es una gestión profesional y profesionalizadora que incide en los procesos de mejora

# LA INSTITUCIÓN COMO CENTRO DE INTERACCIÓN

“Si tú tienes una manzana y yo tengo una manzana, e intercambiamos manzanas, entonces tanto tú como yo seguimos teniendo una manzana.

Pero si tú tienes una idea y yo tengo una idea  
e intercambiamos ideas, entonces  
ambos tendremos dos ideas”

Bernard SHAW  
(Premio Nobel de Literatura)



RUTH HARF

[ruthharf@gmail.com](mailto:ruthharf@gmail.com)

[www.cefcon.com.ar](http://www.cefcon.com.ar)

CENTRO DE FORMACIÓN  
CONSTRUCTIVISTA

[www.cefcon.com.ar](http://www.cefcon.com.ar)

